

O trudnej sztuce zwalniania pracowników

Human Resources | Artykuły / Adrianna Filiks, wykładowca studiów MBA w WSB w Toruniu i Bydgoszczy

Planowanie, podejmowanie decyzji i organizacja pracy zespołu to podstawowe zadania menedżera. Wielu z nich zaangażowanych jest także w proces rekrutacji nowych pracowników. Jednak zdarza się, że kadra zarządzająca zapomina o jednym z swoich podstawowych obowiązków – obecności podczas tzw. rozmowy zwalniającej. Część z nich po prostu unika konfrontacji z podwładnym w trudnej sytuacji, część – nie ma świadomości, jak wielkie ma to znaczenie dla pracownika, dla firmy i dla menedżera.

TREŚĆ ARTYKUŁU:

Planowanie, podejmowanie decyzji i organizacja pracy zespołu to podstawowe zadania menedżera. Wielu z nich zaangażowanych jest także w proces rekrutacji nowych pracowników. Jednak zdarza się, że kadra zarządzająca zapomina o jednym z swoich podstawowych obowiązków – obecności podczas tzw. rozmowy zwalniającej. Część z nich po prostu unika konfrontacji z podwładnym w trudnej sytuacji, część – nie ma świadomości, jak wielkie ma to znaczenie dla pracownika, dla firmy i dla menedżera.

W wielu przypadkach ten przykry obowiązek cedowany jest wyłącznie na działy personalne. To poważny błąd. Pracownik ma prawo usłyszeć od swojego bezpośredniego przełożonego, dlaczego firma chce się z nim rozstać. Jeśli nie ma okazji porozmawiać z kierownikiem, może odnieść wrażenie, że został zlekceważony, a szef nawet nie znalazł dla niego czasu.

Nie dawaj nadziei

Idąc na rozmowę zwalniającą, menedżer powinien być doskonale zorientowany w sytuacji podwładnego. Nie ma nic gorszego niż źle przygotowany kierownik, informujący pracownika, że ten właśnie stracił pracę. Zanim rozpoczniemy rozmowę, trzeba sprawdzić, ile urlopu pozostało naszemu podwładnemu, jaki przysługuje mu okres wypowiedzenia, w jakim trybie chcemy go zwolnić i jakie niesie to za sobą prawne konsekwencje. Wcześniej musimy się też upewnić, że decyzja o rozstaniu jest ostateczna, że nie ma dla pracownika miejsca w innym dziale firmy, czy w aptece, którą nasza sieć planuje otworzyć za miesiąc. Oczywiście wiele zależy też od powodów dla, których chcemy rozstać się z pracownikiem.

Choć emocje targać będą oboma stronami biorącymi udział w trudnym spotkaniu, to do obowiązków menedżera należeć będzie czuwanie nad przebiegiem rozmowy. Dobrze przygotowany kierownik nie ma prawa załamać się, czy wycofywać z decyzji. – „Zobaczmy co da się zrobić” – przełożony nie ma praw wypowiedzieć tych słów w sytuacji, gdy jest to nieprawda. Zwolniony pracownik zamiast aktywnie wejść na rynek pracy i szukać nowego zatrudnienia, będzie żył złudną nadzieją, że szef lada chwila coś dla niego znajdzie.

Na rozmowie zwalniającej może wydarzyć się wszystko. Zwykle pogodny pracownik będzie nam groził, wyzywał i zachowywał się agresywnie. Inni po prostu będą płakać. To zupełnie normalne emocje, które będą tym silniejsze, im praca dla zwalnianej osoby była w życiu ważniejsza. Pracownicy, którzy nie byli emocjonalnie związani z firmą, a swoje obowiązki traktowali jako sposób zdobycia środków na życie będą się raczej zachowywać mniej emocjonalnie. Najcięższy przypadek to pracownik, który milczy. Z pewnością nie możemy

go zostawić samego. Naszym obowiązkiem jest dowiedzieć się, czy w ogóle zrozumiał, czego dotyczyła rozmowa. Często staramy się sprowokować go, do jakichkolwiek emocji. Ja pytam na przykład: „Co zamierzasz teraz robić?”.

Dopóki nie upewnimy się, czy nasz milczący pracownik nie zamierza podjąć nieprzewidzianych, emocjonalnych kroków (z samobójstwem włącznie!) nie powinniśmy zostawiać go samego. Warto dopytać, czy nie chciałby mieć w tej chwili przy sobie bliskiej koleżanki z pracy, a czasem nawet kogoś z rodziny.

Outplacement, czyli zwolnij i pomóż

Coraz częściej pracodawcy sięgają do specjalnych programów wsparcia dla zwalnianych pracowników, zwanych w branży w outplacementem. Co ciekawe, częściej obejmowani są nim indywidualni pracownicy niż grupy zwalnianych osób. Gdy firma cenila zatrudnionego, ale musi się z nią rozstać, np. z przyczyn ekonomicznych czy organizacyjnych, chętnie korzysta z narzędzi wspierających go w odnalezieniu się w nowej, trudnej sytuacji. Po tego typu rozwiązania sięgają też firmy, które dbają o dobre imię i pozytywny wizerunek nawet w tak ekstremalnie ciężkich momentach.

Co w ramach outplacementu oferują specjaliści? W zależności od potrzeb może to być rozmowa albo cykl spotkań z psychologiem. Zwolnionego pracownika może otoczyć opieką nasz doradca zawodowy. Mogą to być także profesjonalne szkolenia, np. z obszaru autoprezentacji, poruszania się po rynku pracy czy przygotowywania dokumentów aplikacyjnych. Jako, że zajmujemy się także poszukiwaniem specjalistów na zlecenie naszych klientów, niejednokrotnie zdarza się, że znajdujemy ich w gronie zwalnianych osób objętych programem wsparcia. Mówimy żartobliwie, że prowadzimy pracowników „za rączkę” od jednego do drugiego pracodawcy, tak aby czuł się jak najbardziej bezpiecznie i odnalazł się w nowej sytuacji.

Etyka i wiedza to podstawa

Obserwatorzy rynku pracy zgodnie podkreślają, że w obszarze zwolnień pracowniczych widać wyraźny (choć wciąż zbyt powolny) wzrost świadomości dotyczący etycznych zachowań, procedur czy zwyczajów. Oczywiście wszystko odbywać się powinno zgodnie z przepisami prawa, niemniej jednak zawsze musimy mieć na uwadze tzw. czynnik ludzki. Dobrze jeśli z pracownikami rozmawia się, mają świadomość co ich czeka i czego mogą się spodziewać. To nie tylko sposób na złagodzenie napiętej atmosfery, której trudno uniknąć w tak przykrej sytuacji, ale też sposób budowy pozytywnego wizerunku firmy. Etyczne reguły gry niosą korzyści dla obu stron.

Podkreślam, że większość polskich menedżerów nie wykształciła jeszcze kompetencji w zakresie zwalniania pracowników. Często spotykam się z niepokojem: a co jeśli personel się dowie, że w firmie odbywają się takie szkolenia? Przecież wszyscy wpadną w panikę, że szykują się zwolnienia grupowe. Tymczasem osoby zarządzające powinny na równi traktować kompetencje w obszarze rekrutacji, zarządzania i zwalniania pracowników. To swoisty „cykl życia” w przedsiębiorstwie i jego ostatni etap nie jest ani gorszy ani mniej ważny niż pozostałe.

--

Adrianna Filiks, wykładowca studiów MBA w Toruniu i Bydgoszczy